

# 便利店在我国发展的对策探索

●张海霞

**摘 要** 便利店是零售业形态中一个重要的组成部分,在我国有很强的竞争优势。当前,我国零售业者应抓住机遇,实行连锁经营的低成本扩张策略,以准确的市场定位以及现代化的信息收集和管理系统为依托,以关系营销为手段,向顾客提供特色服务,开展高层次的竞争,并瞄准时机,积极开拓农村市场。

**关键词** 便利店 竞争 对策

便利店是零售业形态中一个重要的组成部分,在数量上占据了零售商店的大多数,销售额总量也很可观。在我国,便利店以及它的过渡形态便民店、方便店,遍布城市、乡村的各个角落,分布十分广泛。但因发展不成熟,因而在零售业竞争日益激烈的今天,其发展可谓步履维艰。处在大型百货商店、超级市场以及仓储式购物超市等大型零售业中间的便利店应如何直面自己的问题,找到自身的优势所在,选择合适的发展战略,这是一个颇为值得思考的问题:

## 一、便利店的竞争优势分析

便利店是指营业面积约100~200平方米,以经营加工食品、居民日常生活离不开的挑选性不大的消费品为主,店址突出便利,营业时间较长,以满足顾客便利性需要为主要目的小型零售业态。在我国,还包括便民店、方便店等不成熟的便利店过渡形态。便利店在我国的发展优势在于:

(一)符合时间节约规律,顺应社会发展趋势。现代社会生活节奏加快,时间越来越宝贵,节约时间成为人们行为的首选目标。而便利店正好规模小,商品项目少、陈列醒目,顾客能够迅速完成交易过程,节约交易时间,符合社

会发展的趋势。难怪有人认为便利店将成为中国第二次零售革命的先驱。

(二)符合城市中青年阶层的生活方式。青年人崇尚新的生活方式,对价格不太关心,往往比较“懒惰”,而且夜生活丰富,经常在深夜购买所需物品,尤其是食品。这些均符合便利店的经营特点,因而可以抢占大型零售业所无法覆盖到的这一部分市场,尤其是夜间市场。事实上,这部分市场所带来的利润十分可观。据调查,上海的便利公司在1999年的50%的营业额是在夜间创造的。

(三)符合中国的国情。(1)我国城镇居民的恩格尔系数大多在50%以上,这充分说明消费者的支出多用在食品上。而随着人们时间观念的增强,方便食品、速冻食品、加工食品更是大行其道,这为以经营食品为主的便利店提供了发展的契机。(2)中国的居民小区一般比较拥挤,不利于建立大型超市;而中国人以自行车为主要交通工具这一现实,也为便利店的迅速发展创造了市场条件。(3)符合中国人的情感需求。大型的百货商店、超市一般都建在商业中心或郊区,大面积的销售区域,极少的服务人员以及超大的顾客流动量,决定了这种购买行为缺少人际交往,无法满足人们

的情感需求。而便利店一般都建立在居民小区,服务于固定的消费人群。购买人员的固定以及较高的购买频率为双方进行情感沟通,建立良好的关系创造了条件,这有利于培养顾客的忠诚度。

(四)符合竞争的比较优势原则。中国加入WTO后,外资以更快的速度进入中国的零售业,绝大多数的外资选择了大型综合超市和仓储式超市。我国的零售业者在这方面无论从资金、技术还是管理上均与国外跨国零售集团相距甚远,因而在大型零售业态的竞争处于劣势。便利店正好为我国零售业的发展壮大提供了契机,我国的零售业者若抓住外资尚未进入的市场空间大力发展便利店经营,则不仅可以抢占市场,而且也可以韬光养晦,逐步积累资金、技术和管理经验,为以后更好地与外资在大型零售业中开展竞争创造条件。

(五)符合我国农村消费需求特点。由于我国农村人口分布比较离散,人员流动性小,交通又不方便,所以在我国农村不适合发展大型的百货商店和超市。而便利店由于单体规模小,面积狭小,提供的商品以最常用的生活必需品为主的基本特征,恰好适应了农村市场的特点,也比较符合现阶段我国农民的购买习惯,因而

其在农村的发展潜力很大。

## 二、我国便利店发展面临的问题

第一,发展不成熟,发展水平良莠不齐。自90年代开始,便利店开始在中国迅速发展起来,但大多数都是由传统国有商业的旧网点改造而成,其组织化程度低、技术含量较低,主要经营米面、粮肉、调味品、方便食品等日杂用品。因为管理落后,以及贪图眼前利益,有些店铺甚至偷偷经销假冒伪劣商品,严重损害了便利店的声誉。但也有一些发展水平高,拥有先进理念和先进技术的外资、合资便利店。这些便利店采取连锁式经营,以先进的经营理念为支撑,提供24小时的多样化服务。不过有些外资便利店,因其经营未能和中国的实际情况相结合,完全照搬国外管理模式,导致前期投入过大,门店发展速度受到限制,成本居高不下,因而经营陷入困难。

第二,发展缺乏统筹规划和具体问题具体分析。我国许多便利店在进行连锁扩张时,不懂得统筹规划和事前调查研究,只是盲目地跟着感觉走,有时竟然在同一条路或同一居民区附近开设两家以上的便利店,造成“自相残杀”的局面。在向外地扩张时,不懂得根据当地的具体情况具体分析,盲目地实行同一模式。另外,也不能根据公司自身的经济实力来决定发展的速度和规模,片面地追求超级发展,结果加剧了公司的经营失败,造成了“开一家,赔一家”的局面。

第三,目标市场不明确,经营无特色。我国大多数便利店缺乏对自身市场定位的研究以及富有特色的经营手段,在经营的内容和范围上更像是一个小型超市。但因市场定位不明确,经营的商品种类一般比较少,顾客经常买

不到所需的商品或品牌,从而大大增加了顾客的不满意程度,降低了该店在顾客心目中的忠诚度。在竞争手段的选择上,清一色地选择了低价折扣竞争策略,没有创新。滞后的经营理念加大了经营风险,这也是导致许多连锁便利店破产关门的一个重要原因。

第四,管理落后,经营成本高。我国许多便利店仍采用柜台式售货,不使用收款机,没有诸如POS等信息收集与管理系统,这不仅为便利店以后的扩张和连锁经营造成了障碍,而且也不利于商家及时根据顾客购买信息来补充货源和更换经营的商品种类和品牌,结果往往造成缺货或不畅销商品的大量仓库积压,增大了经营的成本和财务风险。再加上这些店大多是单体经营,独立采购货源,采购成本高昂,造成了很多商品的价位高于普通超市,大大削弱了其市场竞争力。

第五,服务质量低。我国便利店中的绝大部分从业人员的文化水平都比较低,没有接受过正规的培训,因而为消费者提供的服务层次也都比较低。有的甚至仅限于结帐服务或简单的咨询服务,不能在顾客购买时进行适时的引导或推荐。服务语言的选择不当以及服务态度欠佳也是严重影响小型便利店服务水平的一个重要因素。

## 三、便利店发展的对策建议

(一)大力发展连锁经营,降低经营成本,走循序渐进扩张发展之路。目前,散布在我国城市居民区的便利店多以单体为主,多为私人投资,容易发生不规范行为,便利店的优势不能真正的体现出来。如果便利店导入和运用连锁经营的方式。通过正规连锁、自由连锁和特许连锁等方式,将散布在各小区的便利店统一起

来,实行统一经营管理,由总店负责进货,建立统一的配送中心进行配货。因为批量大,可从生产企业或供应商那里直接进货,减少中间环节,降低中间商的费用,并可取得价格上的优惠,从而大大降低进货成本。而统一的配送中心又使加盟店不必自己过多存货,减少了不必要的商品损坏,节省了存货费用。此外,连锁奉行统一名称、统一设计等多种统一策略,可迅速提高加盟便利店的知名度,节约促销费用。而且,采用连锁经营,也为便利店采用现代化信息流系统进行经营管理提供了可能,为其以后走上良性循环发展之路创造了有利条件。但需要注意的是,在连锁扩张的过程中,切忌盲目追求数量的扩张,而忽视质量的提升。要根据自身的经济实力选择合适的扩张速度和规模,对每一家新加入的连锁店都要进行严格的管理,注重品牌的维护和信誉的增强。唯其如此,连锁经营才有成功的保障。

(二)找准市场定位,实行本土化经营。便利店应根据自身所处的区域特点(居民的年龄结构、收入水平、消费习惯等)进行准确的市场定位,并根据这一定位选择自己的经营范围和商品档次。这对于连锁经营的便利店来说,就要求在进行统一配货的同时,又要根据各店各自的具体情况,有重点地选择配送商品的种类。例如,对于高收入富人区以及青年人较多地区的便利店,可多摆放一些质量好,价位较高的品牌商品;而对于工薪阶层居多的居民小区以及学校附近的便利店,货架摆放应以物美价廉的商品为主。这样既可节省空间,同时又突出了重点,可以更好的满足所定位消费者的需求。

在向外地扩张时应注意本土化。店址的选择、店面的设计、商

品种类的选择以及服务的方式,要根据各地的实际情况进行适当调整,切莫“一刀切”。要追求经营理念和精神观念的一致,而非简单的外在化的统一。为了降低风险,可采取与外地零售商合作,进行联合经营或加盟连锁经营。这样,就可以利用当地零售商的经营网点、人缘、市场优势以及熟悉当地情况和风土人情等优点,更快的发展自己。

(三)建立和采用完善的信息收集系统与信息管理系统。便利店要实现市场经营规模化、现代化,就必须建立和健全现代化的信息管理系统,例如商业条形码POS系统、电子订货系统(EOS)、增值网络系统(VAN)、电子数据交换系统(EDI)以及销售时的情报管理系统。这些健全的现代化信息管理系统可以有效地保护信息,防止商业机密泄露,可以全面地收集和整理顾客购买信息、及时准确地传递信息,把握商机,从而保证便利店决策的速度性和精确性,并可实现信息共享,提高管理效率。当然,单独的小型便利店是没有条件建立如此完备的信息系统的,这就要求这些小店加盟连锁经营,在资本实力雄厚的总店帮助下,实现信息化管理和经营。

(四)实行关系营销,建立完善的顾客资料库系统。关系营销是在买卖双方间营造出一种长期稳定的密切双赢关系的艺术。便利店服务于有限商圈内的居民,目标顾客数量少,比较固定。这些特点为其进行关系营销创造了

客观条件。精心策划的关系营销,可以在商品上附加便利店的服务、人员和形象价值,加强顾客与自己的感情和联系,并且有助于维持顾客的忠诚度,加强顾客对便利店宣传的自觉性,从而扩大便利店的影响,节省营销费用。要实现成功的关系营销,便利店就要树立顾客导向观念,利用现代信息技术收集分析顾客信息,建立完善的顾客资料库系统,找到核心顾客群,有针对性地展开关系营销,以保证顾客忠诚度的稳步提高。此外,为了保持与顾客关系的稳定性,员工队伍也要保持一定的稳定,避免因员工的更替而造成顾客关系的终止和丧失。

(五)提供特色服务,开展高层次的竞争。便利店因其自身特点的限制不适合实行价格竞争,必须另辟蹊径,实行以服务为主要手段的竞争方式,通过提供特色服务来吸引顾客,并与顾客建立长期、稳定的良好关系。便利店最大的优势以及最大的特点就在于购物及时、方便、快速,因而便利店提供的服务就应紧紧围绕这些特点大做文章。例如,利用靠近居民小区的优势提供电话订购、网上订购,上门送货服务,以及为方便顾客而设立的“爱心雨伞、雨衣”、“免费打气”等服务。这些服务既联络了感情,方便了顾客,培养了顾客忠诚度,提高了企业的形象,又有利于销售额的增加,真可谓“一石多鸟”。

(六)抓住机遇,积极开拓农村市场。近几年来,我国农民的

人均收入增幅一直在5%左右,农村经济的发展促进了农民购买力的显著提高,农村已形成了巨大的市场潜力。有人预测,如果农村居民的消费水平达到城市的中等水平,消费总量将翻2~3倍。便利店由于单体规模小,商品和服务与消费者关系密切,而且代表着现代零售业态,因此在农村市场上会呈现出较强的市场适应性和竞争力。在农村,建议采用与原有的供销社联营或吸收加盟的方式建立连锁便利店,店址一般选择在交通较为便利、人员流动频繁的集镇上,并以此为依托,逐步发展下伸网点。便利店在开发农村市场的同时,要积极向生产企业反馈信息,以设计出适合农民需要的产品。这不仅有利于满足农民的消费需求,而且对便利店在农村市场的拓展也大有好处。相信导入连锁经营带来的经营成本的降低,以及根据当地生活水平、生活习惯、生活方式而选择的经营方式和适合当地农民需要的商品,一定会使便利店在农村市场大有作为。

参考文献:

1. 陈放、汪根发,零售策划学,北京时事出版社,2000
2. 吕一林,美国现代商品零售业,北京清华大学出版社,2001
3. 侯淑霞,便利店营销优势探析,商业研究,2002,03
4. 李春刚,便利店的关系营销,商业研究,1999,08

(作者单位:厦门大学计统系)

责任编辑:陈维政